



مجلة التربية للعلوم الإنسانية

مجلة علمية فصلية محكمة، تصدر عن كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة الموصل



دور القيادة الفعالة في تحقيق الشفافية الإدارية وتعزيز الاستدامة في كليات / جامعة بغداد من وجهة نظر الهيئة التدريسية

مها فيصل أحمد¹ ID مي فيصل أحمد² ID

جامعة بغداد / كلية طب الاسنان / بغداد - العراق¹

جامعة بغداد / كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم / بغداد - العراق²

الملخص

معلومات الارشفة

يهدفت البحث إلى التعرف على دور القيادة الفعالة في تحقيق الشفافية الإدارية وتعزيز الاستدامة في كليات جامعة بغداد من وجهة نظر الهيئة التدريسية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. تألف مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة بغداد، والبالغ عددهم (6167) تدريسيًا، في حين تم اختيار عينة عشوائية ممثلة بلغت (250) تدريسيًا. تمثلت أداة البحث في استبانة مكونة من (22) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وتم التحقق من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين، وبلغ معامل الثبات (0.92) باستخدام معادلة ألفا كرونباخ. أظهرت النتائج أن دور القيادة الفعالة في تحقيق الشفافية الإدارية لتعزيز الاستدامة بمستوى جيد بوسط مرجح (2.333) ووزن مؤوي (77.766%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود إدراك مرتفع نسبيًا لدى أعضاء الهيئة التدريسية لأهمية القيادة الفعالة في دعم الشفافية داخل الكليات، باعتبارها عنصراً أساسياً في تعزيز مبادئ الاستدامة الإدارية والأكاديمية.

والتوصل الى عدد من التوصيات اهمها :

تحسين بيئة العمل داخل الكليات لتكون أكثر تحفيزاً على الإنجاز والتعاون، من خلال توفير الدعم اللازم وتقدير الجهود وتعزيز روح الفريق، بما ينعكس إيجاباً على أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

تاريخ الاستلام : 2025/12/5
تاريخ المراجعة : 2026/2/15
تاريخ القبول : 2026/2/18
تاريخ النشر : 2026/6/1

الكلمات المفتاحية :

القيادة الفعالة ، والشفافية الادارية ، والاستدامة

معلومات الاتصال

مها فيصل

mahaalias2020@gmail.com

نهج القيادة التشاركية، وزيادة إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، بما يُعزز الانتماء المؤسسي ويدعم ممارسات الشفافية والاستدامة الأكاديمية.

تطوير قدرات القيادة الجامعية في تبني نهج أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات، من خلال تدريب القيادات على إدارة الأزمات وتعديل الخطط الاستراتيجية بما يتماشى مع التحديات المستجدة

DOI: *****,, ©Authors, 2025, College of Education for Humanities University of Mosul.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Journal of Education for Humanities

A peer-reviewed quarterly scientific journal issued by College of Education for Humanities / University of Mosul



The Role of Effective Leadership in Achieving Administrative Transparency and Promoting Sustainability in the Colleges of the University of Baghdad from the Perspective of the Teaching Staff

Maha Faisal Ahmed  ¹

May Faisal Ahmed  ²

University of Baghdad / College of Dentistry / Baghdad - Iraq ¹

University of Baghdad / College of Education for Pure Sciences / Ibn Al-Haytham / Baghdad - Iraq ²

Article information

Received : 5/12/2025

Revised 15/2/2026

Accepted : 18/2/2026

Published 1/6/2026

Keywords:

Effective Leadership,
Administrative
Transparency,
Sustainability

Correspondence:

Maha Faisal
mahaalias2020@gmail.com

Abstract

The study aimed to identify the role of effective leadership in achieving administrative transparency and enhancing sustainability in the colleges of the University of Baghdad from the perspective of faculty members. The descriptive-analytical approach was adopted. The study population consisted of all faculty members in the colleges of the University of Baghdad, totaling (6,167) academics, while a representative random sample of (250) faculty members was selected. The research instrument was a questionnaire consisting of (22) items distributed across three domains. Its validity was verified by presenting it to a panel of experts, and the reliability coefficient reached (0.92) using Cronbach's alpha equation. The results showed that the role of effective leadership in achieving administrative transparency to enhance sustainability was at a good level, with a weighted mean of (2.333) and a percentage weight of (77.766%). This result indicates a relatively high level of awareness among faculty members regarding the importance of effective leadership in supporting transparency within

colleges, as it is considered a fundamental element in promoting administrative and academic sustainability.

The study concluded with several recommendations, the most important of which are:

Improving the work environment within colleges to be more motivating for achievement and collaboration by providing adequate support, recognizing efforts, and strengthening teamwork, which positively reflects on faculty performance. Adopting a participatory leadership approach and increasing faculty involvement in planning and decision-making processes, thereby enhancing institutional belonging and supporting practices of transparency and academic sustainability.

Developing the capacities of university leaders to adopt more flexible and responsive leadership approaches through training on crisis management and adapting strategic plans in line with emerging challenges

DOI: *****, ©Authors, 2025, College of Education for Humanities University of Mosul.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

المقدمة:

تُعد القيادة الفعالة من الركائز الأساسية في تطوير المؤسسات الأكاديمية، حيث تلعب دوراً محورياً في ترسيخ مبادئ الشفافية الإدارية وتعزيز مفاهيم الاستدامة على مختلف الأصعدة. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات التعليمية، بات من الضروري أن تتبنى الجامعات، ولا سيما جامعة بغداد وكلياتها، أنماطاً قيادية قادرة على إدارة الموارد بكفاءة، وتفعيل آليات المساءلة والرقابة، وضمان مشاركة فعالة من جميع الأطراف ذات العلاقة. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية البحث في وجهة نظر الهيئة التدريسية حول مدى تأثير القيادة الفعالة في تحقيق الشفافية الإدارية وتعزيز الاستدامة، إذ أن أعضاء الهيئة التدريسية يمثلون ركيزة أساسية في العملية التعليمية والإدارية، ويملكون فهماً عميقاً للتحديات والفرص داخل الحرم الجامعي.

مشكلة البحث :

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الجامعية، برزت القيادة الفعالة بوصفها عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الإداري، وترسيخ مبادئ الشفافية الإدارية، ودعم استدامة الممارسات الإدارية بما يضمن

استمرارية التطوير المؤسسي. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام النظري بمفاهيم القيادة الفعالة والشفافية والاستدامة الإدارية، إلا أن الممارسات الإدارية في بعض المؤسسات الجامعية تشير إلى تفاوت في مستوى تطبيق هذه المفاهيم، وعدم وضوح مدى إسهام القيادة الفعالة في تحقيقها بصورة متكاملة. كما أن ضعف الإفصاح الإداري، وتباين آليات اتخاذ القرار، وقلة استدامة بعض الإجراءات الإدارية، قد تعكس وجود فجوة بين الدور المتوقع للقيادة الفعالة وبين واقع الممارسة الفعلية داخل المؤسسات الجامعية، الأمر الذي يثير تساؤلات حول مدى تحقق الشفافية الإدارية، ومستوى تعزيز الاستدامة الإدارية في ضوء أنماط القيادة السائدة.

وعليه، تتمثل مشكلة البحث في الحاجة إلى تشخيص واقع دور القيادة الفعالة في تحقيق الشفافية الإدارية وتعزيز الاستدامة في المؤسسات الجامعية، والكشف عن الفروق المحتملة في هذا الدور تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة البحث، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما دور القيادة الفعالة في تحقيق الشفافية الإدارية وتعزيز الاستدامة في المؤسسات الجامعية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات إجابات عينة البحث تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة؟

أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث الأهمية المتزايدة لموضوع القيادة الفعالة في المؤسسات الجامعية، لما لها من دور محوري في ترسيخ مبادئ الشفافية الإدارية وتحقيق الاستدامة المؤسسية، ولا سيما في ظل التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه التعليم العالي. كما يسهم البحث في إثراء الأدبيات التربوية بدراسة تكاملية تجمع بين متغيرات القيادة الفعالة والشفافية والاستدامة، وهي من الموضوعات التي أكدت عليها دراسات القيادة المستدامة. (Tilbury, 2011,p: 46) (Hargreaves & Fink, 2006,p: 55) وتبرز الأهمية التطبيقية للبحث في كونه يقدم نتائج يمكن الاستفادة منها من قبل صانعي القرار في الجامعات لتطوير الممارسات القيادية، وتعزيز الثقة التنظيمية، ودعم الاستدامة الإدارية. فضلاً عن ذلك، يوفر البحث أداة قياس يمكن اعتمادها أو تطويرها في دراسات مستقبلية داخل بيئات جامعية مشابهة.

أهداف البحث :

يهدف البحث الى التعرف على دور القيادة الفعالة في تحقيق الشفافية الإدارية وتعزيز الاستدامة في كليات / جامعة بغداد من وجهة نظر الهيئة التدريسية.

لتحقيق هذا الهدف يمكن وضعه في الاسئلة الآتية:

- 1- ما دور القيادة الفعالة في تحقيق الشفافية الإدارية وتعزيز الاستدامة في كليات جامعة بغداد؟

2- هل هناك فروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات عينة البحث وفقا لمجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة) ؟

حدود البحث :

الحد الموضوعي : دور القيادة الفعالة في تحقيق الشفافية الإدارية وتعزيز الاستدامة

الحد البشري: اعضاء الهيئة التدريسية.

الحد المكاني: كليات جامعة بغداد (الانسانية والعلمية).

الحد الزمني : العام الدراسي 2024 - 2025.

تحديد المصطلحات

أولاً: القيادة الفعالة (التعريف النظري)

تُعرّف القيادة الفعالة بأنها قدرة القائد على التأثير الإيجابي في الأفراد، وتوجيه سلوكهم، وبناء قناعاتهم، وتحفيزهم للعمل المشترك، بما يسهم في إحداث التغيير المطلوب وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، من خلال توظيف الإمكانيات البشرية والمادية، واتخاذ القرارات الرشيدة، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للأداء المتميز.

(العبيري، 2013: 35؛ إمبابي، 2015: 45)

ثانياً: الشفافية الإدارية (التعريف النظري)

الشفافية الإدارية مفهوم إداري حديث يشير إلى وضوح السياسات والإجراءات والقرارات الإدارية، وإتاحة المعلومات ذات الصلة لأصحاب المصلحة، واعتماد الصدق والإفصاح والمساءلة في مختلف العمليات الإدارية، بما يسهم في تعزيز الثقة التنظيمية، وتحقيق العدالة، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم التنمية الإدارية المستدامة. (اللوزي، 2002: 142؛ الشمراني، 2014: 34؛ سعد، 2021: 655).

ثالثاً: الاستدامة الإدارية (التعريف النظري)

تُعرّف الاستدامة الإدارية بأنها قدرة المؤسسات الجامعية على إدارة مواردها الأكاديمية والإدارية والمالية والبشرية والبيئية بكفاءة، بما يضمن استمرارية الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافه الحالية، دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، مع الحفاظ على جودة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع

(Tilbury, 2011, p: 18).

رابعاً: التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث

تُعرّف القيادة الفعالة والشفافية الإدارية والاستدامة الإدارية إجرائياً بأنها:

مدى إدراك أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة بغداد لجهود القيادة الجامعية في تبني ممارسات وسياسات إدارية تسهم في تحقيق الشفافية، وتعزيز استدامة الأداء الأكاديمي والإداري، والمحافظة على الموارد البشرية والمادية، وتحقيق التوازن بين متطلبات الحاضر واحتياجات المستقبل، وذلك وفق مجالات الاستبانة المعتمدة في البحث، ويقاس هذا المفهوم من خلال استجابات أفراد عينة البحث على فقرات الأداة المعدة لهذا الغرض.

الخلفية النظرية ودراسات سابقة :

أولاً : الخلفية النظرية

المبحث الاول : القيادة الفعالة

➤ تعريف القيادة الفعالة

قدرة القائد على التأثير في الآخرين ويتمثل ذلك بتوجيه سلوكياتهم بالاتجاه الموازي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الرئيس ومرؤوسيه، وضبط جهودهم وتنسيقها لغايات الحصول على النتائج المرجوة على أفضل وجه، ويعد القائد الإداري العنصر البشري المخول باستخدام نفوذه وقوته لترك الأثر في المرؤوسين ويظهر ذلك على سلوكهم وتوجهاتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة (المدهون ،2015 : 67)

ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة. تم التركيز على سلوك القائد (التأثير في مرؤوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد المرؤوسين لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح.

➤ أهمية القيادة الفعالة

تعود أهمية القيادة الفعالة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود

البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع" (ابو كريم، 2016: 27-28)

➤ سمات ومهارات القيادة الفعالة

فيما يلي عرض لأهم السمات والمهارات التي تميز المدير الفعال كما يتفق عليها عدد كبير من الباحثين (رجب وآخرون، 2009: 72)

1- ينظر المدير الفعال إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها، ويتقهم الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه (المدير نفسه) ، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعاً.

2- يتقهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظّمته اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها.

3- يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر.

4- ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تمييزها وصلفها وتوجيهها الوجهة المناسبة.

4- يستخدم المدير الفعال أسلوب الفريق في تعامله مع رؤوسيه.

➤ خصائص القيادة الفعالة

تتمثل خصائص القيادة الفعالة بما يأتي: (زايد ، 2006 : 2)

1- يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف.

2- التأثير في سلوك الآخرين من خلال السلطة المنظمة.

3- تعد حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

4- تمثل البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

5- إنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

6- تعميم القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.

7- تسيطر على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

8- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذا إنها الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.

9- تواكب التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة. (العجمي، 2008: 67)

يستند البحث في تفسير القيادة الفعالة إلى نظرية القيادة التحويلية، التي تؤكد دور القائد في إلهام العاملين، وتعزيز مشاركتهم، وبناء الثقة التنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على الشفافية والاستدامة. كما يستأنس البحث بمبادئ القيادة المستدامة التي أشار إليها (Hargreaves & Fink, 2006, p:49)، والتي تركز على الاستمرارية، والمساءلة، وبناء القدرات المؤسسية على المدى البعيد.

المبحث الثاني : الشفافية الادارية

➤ مفهوم الشفافية الادارية :

بأنها الوضوح الكامل للتشريعات والقواعد واللوائح، ووضوح الأداء والتقييم من خلال نشر المعلومات والبيانات وسهولة الوصول إليها والتبسيط والوضوح في الإجراءات واليات العمل وسهولة الاتصال. (بدح ، 2012: 44)

وأشار (الطوخي ، 2002 : 189) بأنها مصطلح واسع يعني ، التزام الإدارة بإشراك المواطنين في ادارة الشؤون العامة التي تمارسها الإدارة لصالح والحساب المواطنين، مع الالتزام باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي تضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة خططها وأنشطتها وأعمالها ومشروعاتها وموازنتها ومداوماتها، وإعلان الأسباب الواقعية والقانونية الدافعة لها وتوضيح طرق وإجراءات مساءلة الإدارة عن أوجه القصور أو المخالفة وإقرار حق عام بالاطلاع والوصول غير المكلف للمعلومات ووثائق الإدارة كأصل عام ، ويشار ايضا إلى مفهوم الإدارة بالشفافية بأنها نوع من أنواع الرقابة على العمل التي تمارس من خلال السلطة التشريعية والصحافة ومؤسسات المجتمع المدني بكافة أنواعها ، إن مفهوم الشفافية يتعدى مفهوم محاربة الفساد، فالفساد ناتج عن عدم وجود الممارسة الديمقراطية ، وعن انحسار أو إلغاء الحريات العامة ، ومتى أصبح المجتمع ديمقراطياً بالمعنى الحقيقي للكلمة ، تحققت الشفافية وأصبحت محاربة الفساد والإفساد مهمة ممكنة التحقيق. (المصري ، 2000: 17)، وأوضح الراشدي (2007) بأن الشفافية الإدارية تعني: توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وإعلان تداولها عبر جميع وسائل الإعلام المقررة والمكتوبة والمسموعة والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية والابتعاد عن السرية والكتمان. (الراشدي، 2007 : 45)

➤ أهمية الشفافية الإدارية :

تعد الشفافية الإدارية إحدى مقومات التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة، فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي؛ فتعمل الشفافية على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية العاملين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين، كما تعد آلية لتحقيق المساءلة، وتعزز الشفافية الإدارية الرقابة الذاتية، إذ يتمتع العاملون في المؤسسات باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية (أبو كريم، 2009: 33)، وتسهم الشفافية في الارتقاء بمستوى الأداء النوعي

وجودة الأداء، ورفقي المؤسسة، وتدعو الشفافية للانفتاح الإداري، والمكاشفة والإفصاح وتساعد العاملين في التعبير عن ذواتهم، مما يرفع من درجة الرضا الوظيفي لديهم، وتدعم الشفافية الإدارية نجاح خطط التطوير والتغيير. (الشمراي، 2014 : 78)

ويستدل مما سبق أهمية الشفافية الإدارية لكل من القيادات والعاملين، وتزداد أهميتها في المؤسسات التعليمية، إذ إن الوضوح والشفافية في العمل يسهم في تعزيز الثقة، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، كما أنها تعزز العمل الجماعي وتحد من الفساد.

➤ أهداف الشفافية الادارية :

تحديد أهداف الشفافية الادارية على النحو الآتي :

1- مواجهة الفساد بصوره وأشكاله كافة.

2- تعزيز ودعم الرقابة الإدارية، والعمل على زيادة كفاءتها من خلال تبني معايير الدقة والوضوح في الممارسات الإدارية. (الشبخانة ، 1998 : 342)

➤ عناصر الشفافية الإدارية :

ذكرت بعض المصادر بأن الشفافية تتكون من عدة عناصر أهمها:

1- الثقة : وترتبط بالتوقعات والمعتقدات والمشاعر الإيجابية التي يحملها العاملون حول المؤسسة التي ينتمون إليها، والتي تتأثر بعدد من العوامل ومنها ممارسات الإدارة، وما تظهره من قيم وأخلاق، مدى حرصها على تحقيق المصالح العامة ومصالح الموظفين. كما وترتبط بمدى التزام العاملين في المؤسسة بالمبادئ والقوانين والتشريعات، والتي تنعكس على المخرجات وجودتها.

(Norman, Avoliob & Luthans, 2010p:350)

2- النزاهة : وتتعلق بتنمية الجوانب الأخلاقية والقيم والمبادئ التي تعكس أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، وتؤثر النزاهة بشكل كبير في أداء المؤسسة، وسمعتها وهي من الآليات المستخدمة لمكافحة الفساد الإداري، والتأكد من ارتباط الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات بالشفافية والوضوح، والبعد عن أي تحيز أو اعتبار شخصي، والمعاملة العادلة للأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والتأكيد على معرفة حقوق الأفراد والتزاماتهم. ويتم اتباع مدونة السلوك بهدف ضمان التعامل المهني والأخلاقي، والتأكد من عدم استغلال المناصب لتحقيق مصالح غير مشروعة، أو مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة، وهو ما يزيد من مستوى النزاهة والذي ينعكس بشكل إيجابي على الشفافية (أبو كريم، 2016 : 186).

3- الخبرة المؤسسية : وهي الاستراتيجية التي من خلالها يتم تطوير المؤسسة وتحرير ما يمتلكه أفرادها من طاقات لضمان التناغم بين حاجاتهم مع ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، ويتطلب الاستفادة من الخبرة

في مجال العمل توفير المعدات والأدوات اللازمة، وإتاحة مساحة من الحرية في إبداء الآراء والاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، ومتابعة النتائج وتقييمها (الراشدي ، 2007: 44).

4- إجراءات العمل : وتتمثل في المهام المطلوبة من العاملين وخطوات أدائها، والتي ينبغي أن يتم تصميمها بما يتوافق مع المهام الموكلة لهم، وبما يضمن سلامتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة؛ إذ إنها تؤدي دوراً مهماً في تحقيق الشفافية في المهام، وتنظيمها بعيداً عن المهام العشوائية أو الفوضوية، وهو ما يحقق الاستقرار النفسي للإدارة والعاملين، فضلاً عن أنه يجعل الإدارة قادرة على تقدير الوقت والجهد اللازمين لأداء المهام، واكتشاف المشكلات التي يمكن أن تحدث خلالها، ووضع المعايير التقييم جودة تلك الإجراءات، وتفعيل الرقابة ولا بد من أن يتم تبسيط الإجراءات، وإعدادها بما يواكب التطورات والتغييرات المتسارعة، وبما يسهم في الحد من التكاليف وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي ككل (حافظ ، 2011 : 67).

5- المساءلة : ويرتبط بمدى استعداد العاملين لتقبل اللوم في حال الفشل، وبيان سبب حدوثه، والبحث عن السبل لتصحيحه، فضلاً عن إيجاد أنظمة الحوافز والعقوبات في المؤسسة لمكافأة المجتهد، ومعاينة المقصر، وتسهم المساءلة في تقييم مدى فاعلية الرقابة على الإدارة، ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرار، ومواجهة الفساد وسوء استغلال السلطة، وعدم إدارة الوقت الضمان الثقة ومستوى أفضل من الأداء المؤسسي .(ابو شقرا وسلامة وجبران ، 2018: 281)

➤ أنواع الشفافية الادارية :

لقد قسم ما كلين (Mclean,2011,p:103) الشفافية إلى نوعين:

1- الشفافية الداخلية : والتي تختص بجميع العمليات والعلاقات الموجودة داخل المناخ التنظيمي بالبيئة

الداخلية للمؤسسة وتضم وضوح العلاقات والعدالة والثقة والمصادقية بين العاملين فيما بينهم وبين الإدارة القائد، ومستوى الديمقراطية بتوفير وانتقال المعلومات بحرية ومرونة وبلا مركزية ومشاركة في صنع القرار .

2- الشفافية الخارجية : والتي تتعلق بالعلاقات والأنشطة مع المجتمع الخارجي للمؤسسة بمختلف مجالاته وتتطلب وضوح الأهداف بينهما وتوفير المعلومات وحل المشكلات وتقبل الانتقاد للتقويم الإيجابي .

➤ فوائد الشفافية الادارية :

ويترتب على تطبيق الإدارة بالشفافية بعض الفوائد والآثار الإيجابية لكل من الأفراد والتنظيمات الإدارية ومن هذه الفوائد:

- 1- توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال.
- 2- تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات متخصصة إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وواضح وأكثر شفافية لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية.
- 3- تمتع الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة للمفهوم باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية ، مما يؤدي إلى تعزيز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة وهذا يجعل قرارات الأفراد فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية.
- 4- العمل على تغيير الثقافة السائدة وهذا يتطلب ضرورة احداث تغيير في ثقافة المنظمة، إذ يكون لدى الأفراد العاملين اتجاهات إيجابية تشير إلى أن أهم ما في التنظيم هو العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين وضرورة التعامل معهم بشفافية عالية خالية من التعقيد. (اللوزي ، 2002: 183)

➤ المشكلات التي تواجه في تطبيق الشفافية الإدارية :

إن الشفافية الإدارية تواجه مجموعة من المشكلات التي تعيق المؤسسات والدولة من تحقيق أهدافها ومن هذه المشكلات كما ذكر (اللوزي، 2002 : 190) ما يأتي:

- 1- عدم تفعيل نظام المساءلة.
- 2- تدني مستوى الإفادة من نظام المعلومات والاتصالات.
- 3- العولمة: حيث تؤثر العولمة في تطبيق الشفافية، وتوجد علاقة عكسية بينهما، فالشفافية وسيلة في حد ذاتها وليست غاية مهمتها إظهار الأخطاء ومحاسبة مرتكبيها.
- 4- ضعف أو غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن لتطبيق القانون، ومما يزيد من تقادم المشكلة ضعف الآليات وصعوبة التعامل مع هذه القوانين.
- 5- معوقات سياسية واجتماعية، تتمثل في غياب الحياة البرلمانية السليمة التي تعمل على تفعيل دور المجتمع والمؤسسات.
- 6- الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، حيث تؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة.
- 7- صعوبة تحديد أولوية الأهداف المراد تحقيقها.
- 8- ضعف التخطيط والعمليات الادارية.
- 9- الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات.

➤ متطلبات تحقيق الشفافية الادارية :

من المتطلبات التي يتم من خلالها تعزيز الادارة بالشفافية الادارية منها:

1- توفر الديمقراطية في المجتمع ، فالممارسة الديمقراطية تضمن قانونية الوصول الى المعلومات من خلال قوانين الحرية المعلومات والحصول عليها من قبل المواطنين المعنيين أو المتأثرين بها، أو من خلال توفر الشفافية في القوانين والإجراءات.

2- انتهاج الشفافية في القوانين والأنظمة والإجراءات من خلال مراجعتها ومعالجة نصوصها وقرانها الغامضة وتوضيحها وإعلانها للموظفين، والتأكد من مواكبتها لبيئة العمل.

3- التنسيق المستمر بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري.

4- نشر الوعي لدى الموظفين وتعريفهم بحقوقهم . (أبو كريم ، 2009 ، 107-105)

5- إعداد أدلة تنظيمية ، من خلال إعداد الأنظمة ، والقوانين ، والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين ؛ بغية الاستخدام عند الضرورة ، ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المؤسسة التي يعملون فيها ، وما يجب أن تقدمه المؤسسة من التزامات ، وحقوق ، وواجبات للعاملين ، مع مراعاة تجديد هذه الأدلة لتتلاءم مع المتغيرات والمستجدات المحيطة.

6- إصدار البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسة العاملين ، أو سياسة العمل وإجراءاته ؛ من أجل التعديل ، أو الإلغاء ، أو الإيقاف ، ويتم إصدار هذه البلاغات والتعاميم في حال إصدار أنظمة، أو قوانين ، أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المؤسسة.

➤ الآثار الإيجابية لاستخدام القائد الشفافية الإدارية :

وأورد الراشدي (الراشدي، 2007 : 56) الآثار الإيجابية توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، وتطوير الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة، إلى فرق عمل وتقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لجميع أفراد الوحدة الإدارية، وتحويل معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة، أي ضرورة مكافأة الأفراد على أدائهم لأعمالهم بوضوح ومكافاتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات، واعتماد سياسة تعليمية تزيد المهارات بدلا من الاعتماد على أساليب التدريب والتعليم التقليدية، وتمتع الأفراد باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة، وتكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين.

المبحث الثالث : الاستدامة الادارية :

➤ مفهوم الاستدامة :

وعرفها (Driscoll et al ,2013,p:255) بأنها "الحفاظ على الجاهزية والقدرة التشغيلية للأنظمة والخدمات في المنظمات من خلال اعتماد استراتيجية أو خطة للاستدامة التي تلبي متطلبات الأداء المحددة بكفاءة وفاعلية".

➤ الاستدامة الإدارية :

الاستدامة الإدارية تعني قدرة المنظمة على الحفاظ على كفاءتها وفعاليتها الإدارية مع مرور الزمن، من خلال تطوير الموارد البشرية، واعتماد ممارسات مستدامة، والتكيف مع التغيرات والمخاطر .

1-استمرارية الأداء الجيد

يقصد به الحفاظ على جودة الأداء الإداري والتشغيلي للمؤسسة بمرور الوقت، دون أن يتأثر سلبيًا بالظروف أو تغيرات السوق. يشمل هذا تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ، ومراجعتها دوريًا، وتحسين بيئة العمل لتعزيز الإنتاجية.

2- الحفاظ على الموارد البشرية والإدارية:

يتعلق هذا المحور بحماية وتنمية رأس المال البشري، كونه أحد أهم أصول المؤسسة. يشمل ذلك تقليل معدل الدوران الوظيفي، تعزيز الرضا الوظيفي، وتوفير برامج تدريب وتطوير مهني.

3-المرونة في مواجهة الأزمات :

تعني قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة للظروف الطارئة مثل الأزمات الاقتصادية، الكوارث الطبيعية، أو التغيرات السياسية. يتطلب ذلك وجود خطط طوارئ، وسيناريوهات بديلة، وقدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة.

4- تبني ممارسات التطوير والتحسين المستمر :

يتضمن هذا التوجه سعي المؤسسة الدائم لتطوير أنظمتها وهيكلها ومهارات موظفيها. يعد ("التحسين المستمر" أو **Kaizen** مفهوم ياباني) أحد المبادئ الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث يتم تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات التطوير باستمرار .

➤ خصائص القيادة الفعالة المستدامة:

يرى (Hitchcock & Willard 2008,p:99) أن القيادة الفعالة المستدامة توفر العديد من

الخصائص مثل :

- ضمان استمرار القيادة في المنظمة.
- توفير المتابعة ورفع التقارير بشكل منظم.
- وتوفير إطار منظم للتحرك نحو الاستدامة.

- جعل المنظمة أكثر فعالية.
 - نقل المعرفة ومشاركتها بين جميع الأفراد في المنظمة.
 - تخفيض المخاطر وتخفيض معدل الارتباك والتداخل وترتيب الأولويات.
- بينما يرى (Jabor et al, 2012p:1-5) أن القيادة المستدامة تتسم بخصائص معينة فهي تحافظ وتخلق التعليم المستدام، وتعمل على أعداد القيادات من الصف الثاني وتهتم بالقضايا الاجتماعية والبيئية وتتعامل معها بشكل نشط، وتسعى لتنمية وتطوير الموارد البشرية والمادية والحفاظ عليها.
- متطلبات تطبيق القيادة المستدامة في الجامعات :
- حدد (Hargreaves,A.& Fink,2006,p:256-265) خمسة متطلبات لتحقيق القيادة المستدامة في الجامعات وهي:
1. القيادة المستدامة ديناميكية، وتشارك بفعالية مع البيئة والمجتمع وتقيم تحالفات وتشاركيات مع جميع أصحاب المصلحة بما يخدم أهداف الجامعة.
 - 2 اليقظة: القيادة المستدامة يقظة، فهي تراقب البيئة الداخلية والخارجية المحيطة الاستشراف التهديدات والفرص التي من الممكن أن تؤثر على الجامعة.
 3. الصبر القيادة المستدامة صبورة، فهي تنتهج المنظور طويل الأمد وإدخال تحسينات تدريجية بدلاً من البحث عن النتائج الفورية والتغيير الجذري.
 4. الشفافية: القيادة المستدامة شفافة، فهي أخلاقية ولا تمنع التدقيق والمساءلة في بيانات أعمالها وقراراتها من قبل أصحاب المصلحة المختلفين.
 - 5 ومخصصة ومتوافقة مع القدرات البشرية، وتبتكر هياكل تأخذ في الاعتبار تنوع قدرات العامل البشري، أي أنها تضع الشخص المناسب في المكان المناسب بحسب قدراته التصميم القيادة المستدامة مصممة ومدعمة بأنظمة تكنولوجية وتقنية متداخلة وإمكاناته.
- العوامل المؤثرة على القيادة المستدامة في الجامعات :
- اشارة (Simanskiene,Ligital.& Zuperkiene,Erika,2014,p:81-93) الى أربعة عوامل رئيسية تمارس تأثيراً في القيادة المستدامة في الجامعات وهي:
- 1- الفرد وتتمثل في الخصائص الشخصية القائد الأكاديمي.
 - 2- الفريق وجود موظفين مؤهلين و ماهرين، واقامة علاقات عمل تعاونية مستدامة بين الموظفين.
 - 3- المنظمة: وجود الثقافة تنظيمية تساعد على ترسيخ ودعم أفكار الاستدامة والولاء لدى الموظفين.
 - 4- المجتمع وجود مستوى مسؤولية اجتماعية عالية لدى الجامعة نتجه نحو الاستدامة.

ثانياً : دراسات سابقة :

دراسات تتعلق بالقيادة والاستدامة :

- دراسة (Hargreaves & Fink 2006)

عنوان " دور القيادة الفعالة في بناء مؤسسات تعليمية مستدامة"
هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الفعالة في بناء مؤسسات تعليمية مستدامة، وذلك من خلال تحليل أدبي ونظري لحالات دراسية متعددة. اعتمدت الدراسة على المراجعة الأدبية وتحليل النماذج التطبيقية. وأكدت النتائج أن القيادة الفعالة تسهم في تعزيز الثقافة المؤسسية، وتحسين إدارة الموارد، وضمان استمرارية الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.
(Hargreaves & Fink, 2006: 70)

- دراسة (Tilbury 2011)

عنوان "دمج مبادئ الاستدامة مع القيادة في المؤسسات التعليمية"
هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية دمج مبادئ الاستدامة مع القيادة في المؤسسات التعليمية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي النظري، واعتمدت على تحليل الأطر المؤسسية ونماذج القيادة المستدامة. وأظهرت النتائج أن القيادة المسؤولة والمستدامة تسهم في دمج الاستدامة في التخطيط الإداري اليومي وتحسين استمرارية الأداء التعليمي. (Tilbury, 2011, p: 46)

- دراسة (العوفي ، 2021):

عنوان " دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة"
هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من (6279) معلمة بالمرحلة الابتدائية بمنطقة المدينة المنورة، وتم اختيار عينة عشوائية مقدارها (362) معلمة. استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، وأظهرت النتائج أن القيادات الإدارية تمارس القيادة الفعالة وتقييم جودة الأداء بدرجة مرتفعة. كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري. وأظهرت فروقاً دالة تعزى لمتغيري العمر والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق تعزى للخبرة. وأوصت الدراسة بتكثيف الدورات القيادية، ونشر ثقافة الجودة، ومنح القيادات التربوية صلاحيات أوسع لتعزيز الأداء والعمل بروح الفريق. (العوفي ، 2021 : 79)

دراسات تتعلق بالشفافية الادارية :

- دراسة الشمري (2020):

عنوان " درجة ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت "

هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (292) معلماً ومعلمة في مدارس المرحلة المتوسطة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة درجة مرتفعة لممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. (الشمري ، 2020 : 55)

- دراسة (Talib, 2021) :

عنوان " درجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين في البحرين "

هدفت الى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين في البحرين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (365) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة متدنية الممارسة مديري المدارس الحكومية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك فروقا ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور . (Talib,2021p:34)

- دراسة كاريانا (Karyana, 2021):

عنوان " درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في إندونيسيا "

هدفت الكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في إندونيسيا ، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من (120) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة درجة مرتفعة لممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

(Karyana, 2021p:23)

- دراسة العدوان (2022) :

عنوان " درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية "

هدفت الدراسة إلى تقصي العلاقة بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية والتواصل الفعال لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر المعلمين. استخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (467) معلماً ومعلمة، واعتمدت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية والتواصل الفعال جاءت مرتفعة، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بينهما، ووجود فروق تعزى لمتغيري الجنس ولصالح الإناث، والمؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة. (العدوان، 2022، : 23)

منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإجراءات التي قام بها الباحث من حيث اختيار منهجية البحث ، وتحديد مجتمعه واختيار العينة ، وبناء أداة البحث واستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل نتائجه ، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول الى تعميمات مقبولة

أولاً : مجتمع البحث وعينته:

تألف مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة بغداد، والبالغ عددهم (6167) تدريسيًا، في حين تم اختيار عينة عشوائية ممثلة بلغت (250) تدريسيًا من المجتمع وهو ما شكل نسبة (4%) من مجتمع البحث الأصلي (215) تدريسي و(35) تدريسية، حيث اختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية .

ثانياً : أداة البحث :

اعتمد الباحثان على الاستبانة كمصدر أساسي لجمع المعلومات لاستكمال متطلبات الجانب العملي والوصول الى النتائج، وقد صممت الاستبانة بنحوٍ يخدم هدف البحث ومتطلباته. و اعتمد لجمع المعلومات من خلال الاجراءات الاتية :

الاطلاع على الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة بالموضوع .والاطلاع والبحث على العديد من مواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع البحث . والاستعانة بالدراسات السابقة(الشمري، 2020) و (العوفي ، 2021) و(العدوان، 2022) على الرغم من قلتها والافادة من بعض الفقرات والمجالات ذات العلاقة بإعداد الاستبانة الخاصة بالبحث .

ومن كل ما تقدم خرج الباحثان بعدد من الفقرات وعددها (22) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي (القيادة الفعالة ، والشفافية الادارية ، والاستدامة الادارية)، كما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) يبين توزيع الفقرات وفقاً لمجالات الاستبانة

ت	المجالات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
-1	القيادة الفعالة	7	33
-2	الشفافية الادارية	7	33
-3	الاستدامة الادارية	8	34
	المجموع	22	%100

وبعد الانتهاء من صياغة فقرات الأداة بصورتها الأولية وضع مقياس ثلاثي متدرج (اوفق، محايد ، لا اوافق) لكل فقرة تقابلها الأوزان (1 ، 2 ، 3) على التوالي.

الصدق والثبات للاستبانة:

عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها ، حيث اقترح المحكمون تعديل بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر ولتكون الاستبانة بصورتها النهائية . وللتأكد من ثبات الأداة المعتمدة في البحث تم اختيار عينة ثبات من خارج عينة البحث الاساسية بلغت (50) فرداً، تم اعتماد معادلة الفا كرونباخ للاتساق، وبلغت قيمة معامل ألفا لاستبانة البيئة والاستدامة (0,92) وتعد هذه الدرجة ثباتاً مقبولاً .

تطبيق الاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة وبصورتها النهائية على عينة البحث من الهيئة التدريسية في العام الدراسي 2025/2024، وجرى توزيع (300) استمارة في كليات جامعة بغداد ، واسترجعت (250) استمارة صالحة للتحليل .

وسائل المعالجة الاحصائية

نسبة الموافقة: للتحقق من صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة.

واعتمدت الوسائل الإحصائية الآتية عن طريق الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss):

معادلة ارتباط بيرسون : لقياس معامل الثبات بمفهوم الاستقرار:

$$R = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

معادلة الفا كرونباخ: لقياس معامل الثبات بمفهوم الاتساق:

$$\text{معامل الثبات} = (1 - \frac{1}{n}) \times (-1) \times \text{مج ت}^2 \times \text{ت}^2$$

معادلة فيشر: لوصف كل فقرة من فقرات أداة البحث ومعرفة قيمتها وترتيبها بالنسبة الى الفقرات الأخرى ضمن

المجال الواحد لعرض النتائج بحسب القانون الآتي:

دور القيادة الفعالة في تحقيق الشفافية الإدارية وتعزيز الاستدامة... (مها فيصل و مي فيصل)

$$\frac{1 \times 1 + 2 \times 2 + 3 \times 3}{\text{مج ت}} = \text{الوسط المرجح}$$

$$100 \times \frac{\text{الوسط المرجح}}{\text{القيمة القصوى}} = \text{5- الوزن المئوي}$$

القيمة القصوى: يقصد بها أعلى درجة اعتمدت في مقياس ليكرت لقياس حدة الفقرات، وهي (2).
 6-(T-test) لعينتين مستقلتين غير متساويتين لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة).
عرض النتائج ومناقشتها:

عرض نتائج البحث وتفسيرها، وكذلك الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

اهداف البحث :

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الاول: ما دور القيادة الفعالة في تحقيق الشفافية الإدارية وتعزيز الاستدامة في كليات جامعة بغداد؟
 أولاً: النتائج على مستوى المجالات:

جدول (2)

الوسط المرجح والوزن المئوي

المرتبة	ت	المجال	عدد الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
3	1	القيادة الفعالة	7	2.28	76.2
1	2	الشفافية الادارية	7	2.63	87.66
2	3	الاستدامة	8	2.44	81.43
		المعدل	22	2.333	77.766

يشير الجدول (2) الى ان النتيجة العامة التي حصل عليها القيادة الفعالة في تحقيق الشفافية الادارية لتعزيز الاستدامة بمستوى جيد بوسط مرجح (2.333) ووزن مئوي (77.766%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود إدراك مرتفع نسبياً لدى أعضاء الهيئة التدريسية لأهمية القيادة الفعالة في دعم الشفافية داخل الكليات، باعتبارها عنصراً أساسياً في تعزيز مبادئ الاستدامة

الإدارية والأكاديمية. وان مجال الشفافية الادارية حصل على المرتبة الاولى بوسط مرجح (2.63) ووزن مؤوي (87.66%)، وحصل مجال الاستدامة على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.44) ووزن مؤوي (81.43%)، اما مجال القيادة الفعالة فقد نال المرتبة الثالثة بوسط مرجح (2.28) ووزن مؤوي (76.2%).

ثانياً: النتائج على مستوى الفقرات لكل مجال.

المجال الاول : القيادة الفعالة

جدول (3) الوسط المرجح والوزن المؤوي لفقرات مجال القيادة الفعالة

المرتبة	ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المؤوي %
1	2	تتمتع القيادة الجامعية برؤية واضحة تسعى لتحقيقها.	2.70	90.26
2	1	تعمل القيادة الجامعية على إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات.	2.48	82.66
3	4	تعمل القيادة الجامعية على بناء كوادر قادرة على تحمل المسؤوليات	2.36	78.66
4	5	تقبل القيادة الجامعية النقد البناء بإيجابية.	2.18	72.66
5	3	تلتزم القيادة الجامعية بالعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات.	2.12	70.66
6	6	تُمكن القيادة الجامعية كوادرها التدريسية في أداء المهام والمسؤوليات.	2.12	70.66
7	7	توفر القيادة الجامعية بيئة عمل تحفّز على الإنجاز والتعاون.	2.04	68
		الدرجة الكلية	2.28	76.2

يشير الجدول (3) الى أن الفقرة (2) : (تتمتع القيادة الجامعية برؤية واضحة تسعى لتحقيقها) حصلت على المرتبة الاولى بوسط مرجح (2.70) ووزن مؤوي (90.26%)، تدل النتيجة يعكس مدى وضوح الأهداف الاستراتيجية لدى القيادة الجامعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. كما يُشير إلى أن هناك اتفاقاً واسعاً بين أعضاء الهيئة التدريسية على وجود توجه قيادي منظم ومخطط له، يستند إلى رؤية مستقبلية واضحة تسعى لتحقيق التطوير والتحسين المستمر داخل الكليات. وتُعد هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً على أن القيادة الجامعية لا تعمل بشكل عشوائي أو ارتجالي، بل تنتهج أسلوباً منهجياً قائماً على وضوح الرسالة والرؤية والأهداف، وهو ما يعزز الثقة بها، ويُسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الاستدامة والشفافية داخل

الكليات. هذا الوضوح في الرؤية يُمكن أن يُعد عاملاً محفزاً لأعضاء الهيئة التدريسية ويعزز من مشاركتهم الفاعلة في تطبيق خطط واستراتيجيات الجامعة.

- أما الفقرة (1): (تعمل القيادة الجامعية على إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات)، فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.48) ووزن مئوي (82.66%)، وتُشير هذه النتيجة إلى أن القيادة الجامعية تُدرك أهمية تمكين الكادر الأكاديمي وإشراكه في العمليات الإدارية والأكاديمية الجوهرية، بما يعزز من الشعور بالمسؤولية والانتماء، ويُساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار وتقبله وتنفيذه. كما يُعد هذا التوجه دليلاً على ممارسة القيادة لأساليب ديمقراطية تتسم بالشفافية والاحترام المتبادل، مما يُعزز من بيئة العمل الأكاديمية الإيجابية، ويُساهم في دعم ممارسات الاستدامة الإدارية. وتتماشى هذه النتيجة مع مفاهيم القيادة التحولية والقيادة التشاركية التي تؤكد على أهمية إشراك الأفراد في القرارات لتحفيزهم وتحقيق أداء مؤسسي أعلى.

- أما الفقرة (2): (توفر القيادة الجامعية بيئة عمل تحفّز على الإنجاز والتعاون) فقد حصلت على المرتبة الاخيرة بوسط مرجح (2.08) ووزن مئوي (68%)، تشير النتيجة إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية لا يشعرون بشكل كافٍ بوجود بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإنجاز والتعاون في مؤسستهم الجامعية. وعلى الرغم من أن القيادة قد تكون واضحة في رؤيتها وتشاركتهم في اتخاذ القرار.

مجال الثاني: الشفافية الادارية

جدول (4) الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال الشفافية الادارية

المرتبة	ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	1	تقوم القيادة الجامعية بالإفصاح عن القرارات الإدارية بوضوح.	2.79	93.04
2	6	تتعامل القيادة الجامعية مع جميع أعضاء الهيئة التدريسية بمعايير موحدة.	2.72	90.66
3	4	تمكن القيادة الجامعية أعضاء الهيئة التدريسية من الوصول إلى المعلومات الإدارية .	2.69	89.74
4	3	تعلم القيادة الجامعية عن نتائج التكاليف الوظيفية.	2.65	88.53
5	2	تتسم السياسات المتبعة داخل الكلية بالوضوح والاتساق.	2.58	86

83.33	2.5	تسهل الشفافية في بناء مؤسسة قادرة على مواجهة التحديات	7	6
82.66	2.48	تتيح القيادة الجامعية قنوات تواصل واضحة لاستقبال الشكاوى والمقترحات.	5	7
87.66	2.63	الدرجة الكلية		

يشير الجدول (4) الى أن الفقرة (1) : (تقوم القيادة الجامعية بالإفصاح عن القرارات الإدارية بوضوح) حصلت على المرتبة الأولى بوسط مرجح (2.79) ووزن مؤوي (93.04%)، وتبين النتيجة على أن أعضاء الهيئة التدريسية يعدون وضوح الإفصاح عن القرارات الإدارية من الركائز الأساسية للشفافية داخل المؤسسة الجامعية. هذا الوضوح يُسهم في بناء الثقة بين القيادة وأعضاء الهيئة، ويقلل من الشكوك أو الغموض الذي قد ينشأ عند اتخاذ القرارات. ويُعكس هذا التقييم أن القيادة الجامعية تحرص على مشاركة المعلومات الإدارية بشكل شفاف ومنظم، ما يتيح لأعضاء الهيئة التدريسية فهم السياق والأهداف وراء القرارات المتخذة، وبالتالي يزيد من تقبلهم لهذه القرارات ويُحفز مشاركتهم في تنفيذها.

- أما الفقرة (6): (تتعامل القيادة الجامعية مع جميع أعضاء الهيئة التدريسية بمعايير موحدة)، فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.72) ووزن مؤوي (90.66%)، يدل على أن أعضاء الهيئة التدريسية يعتقدون أن القيادة الجامعية تطبق معايير موحدة وشفافة عند التعامل مع جميع الأعضاء، بغض النظر عن الفروق الشخصية أو الوظيفية. هذا المبدأ يعزز الشعور بالعدالة داخل المؤسسة، ويُسهم في بناء بيئة عمل متكافئة تسودها الثقة والاحترام المتبادل. وجود معايير موحدة يُعد من مبادئ الشفافية الإدارية الأساسية، حيث يقلل من التحيز، ويُعزز المساواة، ويضمن أن القرارات الإدارية تُتخذ وتُنفذ بطريقة عادلة وموضوعية. ويُسهم هذا في تعزيز الاستقرار المؤسسي ويحفز أعضاء الهيئة التدريسية على الالتزام بالقوانين والسياسات بشكل أكثر فعالية.

- أما الفقرة (5): (تتيح القيادة الجامعية قنوات تواصل واضحة لاستقبال الشكاوى والمقترحات) فقد حصلت على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح (2.48) ووزن مؤوي (82.66%)، وتبين النتيجة بأن التقييم العام لقنوات التواصل لدى القيادة الجامعية جيد جداً، فإن احتلالها المرتبة الأخيرة يشير إلى وجود بعض القصور أو التحفظات من قبل أعضاء الهيئة التدريسية بشأن وضوح وسهولة استخدام هذه القنوات. قد يعني ذلك أن القنوات المتاحة ليست واضحة للجميع، أو أن طرق استقبال الشكاوى والمقترحات ليست فعالة بشكل كامل، مما قد يحد من قدرة الأعضاء على التعبير بحرية. هذا الوضع يعكس الحاجة إلى تحسين آليات التواصل،

سواء بتبسيط الإجراءات أو توفير وسائل تكنولوجية حديثة تسهل التواصل، وضمان متابعة فعالة لكل ما يُطرح من شكاوى أو مقترحات لتعزيز الشفافية والثقة بين القيادة وأعضاء الهيئة التدريسية.

مجال الثالث : الاستدامة

جدول (5) الوسط المرجح والوزن المئوي لقرارات مجال الاستدامة

المرتبة	ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	5	تشجع القيادة الجامعية على الابتكار والتجديد بما يخدم الاستدامة على المدى البعيد.	2.64	88
2	1	تعتمد الكلية على مؤشرات لتطوير أهداف التنمية المستدامة	2.52	84
3	2	تضع القيادة الجامعية خططاً طويلة المدى لضمان استمرارية العمل	2.48	82.66
4	7	تهتم القيادة الجامعية بشكل دوري ومنهجي في تحقيق التنمية المستدامة.	2.48	82.66
5	4	تسعى القيادة الجامعية لضمان رؤية واضحة للتنمية المستدامة.	2.44	81.33
6	8	تسعى القيادة الجامعية الى تحقيق علاقات متينة مع الجامعات المماثلة للتطوير المستمر.	2.4	80
7	6	تلتزم القيادة الجامعية بتحسين جودة الأداء على نحو مستدام يعزز كفاءة الادارة الجامعية.	2.328	77.6
8	3	تتبنى القيادة الجامعية نهجاً مرناً في التعامل مع التحديات المطروحة.	2.26	75.33
		الدرجة الكلية	2.44	81.43

يشير الجدول (5) الى أن الفقرة (5) : (تشجع القيادة الجامعية على الابتكار والتجديد بما يخدم الاستدامة على المدى البعيد) حصلت على المرتبة الاولى بوسط مرجح (2.64) ووزن مئوي (88%)، وتدل هذه النتيجة ان أعضاء الهيئة التدريسية يرون أن القيادة الجامعية تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الابتكار

والتجديد داخل الكلية، وهو عامل أساس لتحقيق استدامة طويلة الأمد في الكليات. هذا التقييم يشير إلى أن القيادة لا تكفي بالإدارة التقليدية فقط، بل تسعى إلى تبني أفكار جديدة، تحسين العمليات، وتطوير السياسات التي تساعد على مواجهة التحديات المستقبلية. الابتكار والتجديد هنا مرتبطان مباشرة بقدرة المؤسسة على الاستمرار والتطور بشكل مستدام، سواء من الناحية الأكاديمية أو الإدارية. كما يعكس هذا التقدير فهمًا لدى أعضاء الهيئة التدريسية بأن الاستدامة لا تعني فقط الحفاظ على الوضع القائم، بل تتطلب ديناميكية مستمرة للابتكار والتطوير بما يتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة.

- أما الفقرة (1): (تعتمد الكلية على مؤشرات لتطوير أهداف التنمية المستدامة)، فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.52) ووزن مؤوي (84%)، يدل على أن أعضاء الهيئة التدريسية يعتقدون أن الكلية تعتمد بشكل واضح على مؤشرات محددة وموضوعية لقياس وتطوير أهداف التنمية المستدامة. هذا يُظهر وعيًا وإدراكًا بأهمية وجود أدوات قياس دقيقة تساعد في تقييم الأداء وتوجيه الجهود نحو تحقيق الاستدامة بشكل فعال. استخدام المؤشرات يُعد من الممارسات الإدارية الجيدة التي تُمكن الكليات من متابعة تقدمها، تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة. وبالتالي، فإن هذا الأسلوب يعزز قدرة الكلية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة بطريقة منهجية ومنظمة. كما يعكس التقييم ارتفاع مستوى الاهتمام بتطبيق المعايير العالمية للتنمية المستدامة داخل البيئة الجامعية، مما يساهم في رفع جودة الأداء والاستجابة لمتطلبات الاستدامة على المدى الطويل.

- أما الفقرة (3): (تتبنى القيادة الجامعية نهجًا مرناً في التعامل مع التحديات المطروحة) فقد حصلت على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح (2.26) ووزن مؤوي (75.33%)، تدل النتيجة على الرغم من أن هذه الفقرة جاءت في المرتبة الأخيرة، إلا أن ذلك قد يعكس أن القيادة الجامعية ما زالت في طور تطوير وتعزيز مرونتها في مواجهة التحديات المختلفة. هذا مؤشر إيجابي يدل على وجود وعي بأهمية المرونة كجزء أساسي من الاستدامة، حيث يُعد تبني نهج مرناً أمرًا حيويًا للتكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة التعليم العالي. وجود المرونة يعني أن القيادة تسعى جاهدة لتعديل استراتيجياتها وخططها بما يتناسب مع الظروف المتغيرة، وهذا يُمثل قاعدة صلبة لتطوير استراتيجيات أكثر فاعلية في المستقبل.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية (0.05)

تتعلق بنتائج البحث تبعاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة)؟

- متغير الجنس:

يبين الجدول (6) نتائج التحليل.

جدول (6)

التعرف الفروق في مجالات الاستبانة إلى متغير الجنس

الدلالة الإحصائية	الاختبار التائي		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
	الجدولية	المحسوبة					
غير دالة	1.960	0.199	248	13.58	242.35	215	ذكور
				26.74	229.02	35	اناث

يتضح من الجدول الآتي:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الهيئة التدريسية من الذكور والإناث فيما يتعلق بتصوراتهم حول دور القيادة الفعالة في تحقيق الشفافية الإدارية لتعزيز الاستدامة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الجنس لا يُعد متغيرًا مؤثرًا في تقييم أعضاء الهيئة التدريسية لهذا الدور، مما يعكس اتفاقًا عامًا بين الجنسين داخل البيئة الأكاديمية على أهمية القيادة الفعالة والشفافية في دعم الاستدامة الكليات. وقد يُعزى ذلك إلى تماثل الخبرات المهنية، أو إلى تقارب التكوين الأكاديمي والتدريبي لأعضاء الهيئة التدريسية بغض النظر عن الجنس، فضلاً عن وجود ثقافة تنظيمية تعزز المساواة في الرؤية نحو الممارسات الإدارية والقيادية داخل الكليات كما انتقلت مع دراسة (الشمري ، 2020).

• متغير الخبرة:

يبين الجدول (7) نتائج التحليل.

جدول (7)

التعرف الفروق في مجالات الاستبانة إلى متغير الخبرة

الدلالة الإحصائية	الاختبار التائي		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة
	الجدولية	المحسوبة					
غير دالة	1.960	1.756	248	20.66	233.78	105	1-10 سنوات
				26.01	224.06	145	11 فأكثر سنة

يشير الجدول (7) :

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في ما يتعلق بتصوراتهم حول دور القيادة الفعالة في تحقيق الشفافية الإدارية لتعزيز الاستدامة. ويعني ذلك أن تقييم هذا الدور لا يتأثر بطول أو قصر مدة الخدمة الأكاديمية، مما يعكس تجانسًا في الإدراك المهني بين الفئات المختلفة من حيث الخبرة. وقد يُعزى هذا التجانس إلى أن مفاهيم القيادة والشفافية

والاستدامة أصبحت جزءاً من الثقافة التي يتعرض لها جميع أعضاء الهيئة التدريسية بشكل متساوٍ، سواء أكانوا من ذوي الخبرة الطويلة أم من حديثي الانضمام للمؤسسة. كما قد يُشير ذلك إلى فاعلية برامج التوعية أو التدريب المؤسسي التي تعزز هذه المفاهيم بصرف النظر عن سنوات الخدمة كما اتفقت مع دراسة (العوفى، 2021، ودراسة (العدوان، 2022).

الاستنتاجات:

من خلال نتائج البحث تم الخروج بعدد من الاستنتاجات :

- 1- ان النتيجة العامة التي حصل عليها القيادة الفعالة في تحقيق الشفافية الادارية لتعزيز الاستدامة بمستوى جيد بوسط مرجح (2.333) ووزن مئوي (77.766%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود إدراك مرتفع نسبياً لدى أعضاء الهيئة التدريسية لأهمية القيادة الفعالة في دعم الشفافية داخل الكليات، باعتبارها عنصراً أساسياً في تعزيز مبادئ الاستدامة الإدارية والأكاديمية.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتغيرات (الجنس ، والخبرة).
- 3- أن تباين ترتيب مجالات القيادة الفعالة والشفافية والاستدامة يعكس تفاوت مستوى الممارسات الإدارية، الأمر الذي يستدعي تعزيز بعض الجوانب القيادية، ولا سيما توفير بيئة عمل محفزة ومرنة.

التوصيات:

- 1- تحسين بيئة العمل داخل الكليات لتكون أكثر تحفيزاً على الإنجاز والتعاون، من خلال توفير الدعم اللازم وتقدير الجهود وتعزيز روح الفريق، بما ينعكس إيجاباً على أداء أعضاء الهيئة التدريسية.
- 2- نهج القيادة التشاركية، وزيادة إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، بما يُعزز الانتماء المؤسسي ويدعم ممارسات الشفافية والاستدامة الأكاديمية.
- 3- تطوير وتحسين قنوات استقبال الشكاوى والمقترحات، من خلال تبسيط الإجراءات، وتوفير وسائل تكنولوجية حديثة، وضمان سرعة الاستجابة والمتابعة، بما يُعزز الشفافية ويزيد من تفاعل أعضاء الهيئة التدريسية.
- 4- استخدام نهج الإفصاح الواضح عن القرارات وتطبيق معايير موحدة في التعامل مع جميع أعضاء الهيئة التدريسية، لما لذلك من دور في تعزيز الثقة، وترسيخ مبدأ العدالة، ودعم بيئة أكاديمية إيجابية ومستقرة.
- 5- تطوير قدرات القيادة الجامعية في تبني نهج أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات، من خلال تدريب القيادات على إدارة الأزمات وتعديل الخطط الاستراتيجية بما يتماشى مع التحديات المستجدة.
- 6- تشجيع الابتكار والتجديد وربطها بمؤشرات قياس فعالة، لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة بطريقة منهجية تضمن التقييم المستمر والتحسين الدائم في الأداء الأكاديمي والإداري.

ثالثاً. المقترحات:

- 1- اثر أنماط القيادة الأكاديمية على فاعلية تطبيق مبادئ الشفافية في الجامعات العراقية.
- 2- دور القيادة الجامعية في تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للاستدامة الأكاديمية والإدارية.
- 3- فاعلية قنوات الاتصال المؤسسي في دعم الشفافية وتحقيق المشاركة الفاعلة في صنع القرار الجامعي.

قائمة المصادر والمراجع :

- ❖ أبو شقرا، روان وسلامة، كايد وجبران علي (2018) : درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في اقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. دراسات - العلوم التربوية 45(1) ، الاردن.
- ❖ أبو كريم، أحمد فتحي(2009) : الشفافية والقيادة في الإدارة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، (ط1)، عمان.
- ❖ أبو كريم ، أحمد فتحي (2016) : الشفافية والقيادة في الإدارة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط (2)، عمان.
- ❖ اللوزي ، موسى (2002):التنظيم واجراءات العمل ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن.
- ❖ أمبابي، أبو عمرة ربيع (2015) : آليات تفعيل دور الشباب في تحمل مسئوليات القيادة الفعالة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (39)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان. مصر
- ❖ بدح، أحمد (2012): درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ٥٩، الاردن.
- ❖ حافظ، حازم محمد (2011) : برنامج تنمية المهارات الإدارية لمستويات الإدارة العليا، ط1، القاهرة مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ❖ الراشدي، سعيد علي (2007) :الإدارة بالشفافية. ط (1) عمان الأردن دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- ❖ رجب، مصطفى، ومحمد إيمان عبد الرحمن والسيد حمد (2009) : المتطلبات اللازمة للقيادة المدرسية الفعالة في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر جيلين من المعلمين المؤتمر العلمي العربي الرابع الدولي الأول التعليم وتحديات المستقبل، جمعية الثقافة من أجل التنمية وجامعة سوهاج. مصر .
- ❖ زايد، عادل (2006) : الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، دار النهضة العربية القاهرة.

- ❖ سعد، محمد (2021) العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (12)، مصر.
- ❖ الشخبانة ، عبد (1998): الشفافية في الخدمة المدنية تجربة ديوان الرقابة والتفتيش الإداري.
- ❖ الشمراني ، خلف عبد الله علي (2014) : الشفافية الادارية لدى مديري المدارس بمحافظة بلقرن، رسالة ماجستير منشورة ،جامعة الباحة ، السعودية .
- ❖ الطوخي ، سامي (2002) : إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر ، مجلة مركز البحوث والمعلومات البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، السنة (20)، العدد (4) ، مصر .
- ❖ العبيري، فهد بن حمدان (2013): إعداد القيادات التنموية في ضوء تحديات القرن الواحد والعشرين المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر.
- ❖ العجمي، محمد حسين (2008): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار المسيرة.
- ❖ العدوان ، ايمان موسى خلف (2022) : الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن.
- ❖ العوفي ، هيفا سويعد (2021) : دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة ، مجلة القراءة والمعرفة (239) ، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
- ❖ المدهون ، فادي عمر مصطفى (2015) : فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث لمديري المدارس في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر بغزة.
- ❖ المصري ، طاهر (2000) : الشفافية والاستثمار في الأردن ، مؤتمر نحو شفافية أردنية عمان مؤسسة ، الأرشيف العربي، عمان ، الاردن.

Bibliography of Arabic References (Translated to English)

- ❖ Driscoll, E.& Comm, C. L& Mathaisel, D. F. X. (2013). A Lesson plan for Sustainability in higher education. American Journal of Business Education, 6 (2), 255-266.
- ❖ Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). Sustainable leadership. San Francisco, Jossey, Bass, Wiley & Sons.
- ❖ Hitchcock, Darey & Willard, Marsha (2008). Step by Step guide to sustainability planning. How to create and Implement Sustainability Plans in any Business or Organization. London Sterling. VA.
- ❖ Jabor, M. K Minghat, A.D Maigaei, S.A & Buntat, Y (2012). Sustainable leadership for technical and training in developing nations. International journal of scientific and research publications, Vol 2 (8), 1-5
- ❖ Karyana, J. (2021). Teacher Perception of Head of School Transformational Leadership, Transparency, and Accountability of School Financial Management. In Corporate Leadership and Its Role in Shaping Organizational Culture and Performance.
- ❖ Mclean, R. (2011). Internal transparency. Environmental Quality Management, DOI: 10.1002/tqem, 103-110.
- ❖ Norman, S. Avoliob, B. & Luthansb, F. (2010). The Impact of positivity abs Transparency on Trust in leaders and their perceived Effectiveness, The leadership Quarterly, 5(2), 350-364.
- ❖ Simanskiene, Ligital. & Zuperkiene, Erika (2014). Sustainable Leadership: The New Challenge For organizations. forum Scientiae Oeconcmia, Vol. 2 (1) p81-93.
- ❖ Talib, A. (2021). The Relationship between Administrative Transparency and Achievement Motivation for Teachers in Sohar City Schools. International Journal of Educational Research, 45(1), 266-302.

- ❖ Tilbury, D (2011) 'Education for Sustainable Development: An Expert Review of Processes and Learning' Paris: UNESCO. Available in Spanish, French and English.ED-2010/WS/46
- ❖ Abu Al-Adwan, Iman Mousa Khalaf. (2022). Administrative transparency among school principals and its relationship to effective communication from the perspective of public school teachers in Al-Shouna Al-Janoubia District. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Jordan.
- ❖ Abu Al-Karim, Ahmed Fathi. (2009). Transparency and leadership in management. 1st ed., Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- ❖ Abu Al-Karim, Ahmed Fathi. (2016). Transparency and leadership in management. 2nd ed., Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- ❖ Abu Shaqra, Rawan; Salameh, Kaid; & Jibrán, Ali. (2018). The degree of practicing administrative transparency in Jordanian public and private universities in the northern region and its relationship with faculty members' motivation from their perspective. *Dirasat: Educational Sciences*, 45(1), Jordan.
- ❖ Ajmi, Mohammed Hussein. (2008). Modern trends in administrative leadership. Amman: Dar Al-Masirah.
- ❖ Al-Abiri, Fahd bin Hamdan. (2013). Preparing developmental leaders in light of the challenges of the twenty-first century. *Arab Journal of Social Sciences*, Arab Foundation for Scientific Consulting and Human Resources Development, Egypt.
- ❖ Al-Aufi, Haifa Sowaid. (2021). The role of effective leadership in achieving the quality of administrative performance: A field study of administrative leaders in the education sector in Al-Madinah Al-

- Munawarah. Journal of Reading and Knowledge, (239), Ain Shams University, Faculty of Education, Egyptian Association for Reading and Knowledge.
- ❖ Al-Badah, Ahmed. (2012). The degree of administrative transparency practiced in Jordanian private universities from the perspective of academic department heads. Journal of the Association of Arab Universities, (59), Jordan.
 - ❖ Al-Hafez, Hazem Mohammed. (2011). Administrative skills development program for senior management levels. 1st ed., Cairo, Egypt: Arab Organization for Administrative Development.
 - ❖ Al-Louzi, Mousa. (2002). Organization and work procedures. 1st ed., Amman: Dar Wael for Publishing, Jordan.
 - ❖ Al-Madhoun, Fadi Omar Mustafa. (2015). The effectiveness of educational leadership of Gaza educational area directors at UNRWA from the perspective of school principals in Gaza governorates. Unpublished Master's Thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University, Gaza.
 - ❖ Al-Masri, Taher. (2000). Transparency and investment in Jordan. Conference: Towards Jordanian Transparency, Arab Archive Foundation, Amman, Jordan.
 - ❖ Al-Rashdi, Saeed Ali. (2007). Management through transparency. 1st ed., Amman, Jordan: Kunooz Al-Ma'rifa for Publishing and Distribution.
 - ❖ Al-Shakhbanah, Abdul. (1998). Transparency in civil service: The experience of the Bureau of Administrative Control and Inspection.
 - ❖ Al-Shamrani, Khalaf Abdullah Ali. (2014). Administrative transparency among school principals in Balqarn Governorate. Published Master's Thesis, Al-Baha University, Saudi Arabia.

- ❖ Al-Toukhi, Sami. (2002). Transparency management and empowerment in the transport sector in Egypt. *Journal of the Center for Research and Information – Administrative Research, Sadat Academy for Management Sciences*, 20(4), Egypt.
- ❖ Driscoll, E., Comm, C. L., & Mathaisel, D. F. X. (2013). A lesson plan for sustainability in higher education. *American Journal of Business Education*, 6(2), 255–266.
- ❖ Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, Wiley & Sons.
- ❖ Hitchcock, D., & Willard, M. (2008). *The step-by-step guide to sustainability planning: How to create and implement sustainability plans in any business or organization*. London & Sterling, VA.
- ❖ Jabor, M. K., Minghat, A. D., Maigaei, S. A., & Buntat, Y. (2012). Sustainable leadership for technical and training education in developing nations. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(8), 1–5.
- ❖ Karyana, J. (2021). Teacher perception of head of school transformational leadership, transparency, and accountability of school financial management. In *Corporate leadership and its role in shaping organizational culture and performance*.
- ❖ McLean, R. (2011). Internal transparency. *Environmental Quality Management*. <https://doi.org/10.1002/tqem>, 103–110.
- ❖ Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 350–364.
- ❖ Rajab, Mustafa; Mohammed, Iman Abdulrahman; & Al-Sayed, Hamad. (2009). Requirements for effective school leadership in light of quality standards from the perspective of two generations of teachers. *Fourth*

Arab Scientific Conference – First International Conference: Education and Future Challenges, Culture for Development Association & Sohag University, Egypt.

- ❖ Saad, Mohammed. (2021). The relationship between administrative transparency and change management in public organizations: A field study of service directorates in Dakahlia Governorate. *Scientific Journal of Economics and Commerce*, 2(1), Egypt.
- ❖ Simanskiene, L., & Zuperkiene, E. (2014). Sustainable leadership: The new challenge for organizations. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 81–93.
- ❖ Talib, A. (2021). The relationship between administrative transparency and achievement motivation among teachers in Sohar city schools. *International Journal of Educational Research*, 45(1), 266–302.
- ❖ Tilbury, D. (2011). *Education for sustainable development: An expert review of processes and learning*. Paris: UNESCO. ED-2010/WS/46.